

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ
UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Nákupní logistika konkrétního podniku
Purchasing and Logistic of a Particular Enterprise

Student: Daniela Buzková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Elen Válková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Daniela Buzková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Nákupní logistika konkrétního podniku**
Purchasing and Logistic of a Particular Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Nákup a nákupní logistika
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza dodavatelů Tatra a.s.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Logistika I*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2007. 117 s. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-248-1419-3.
ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 378 s. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Elen Válková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



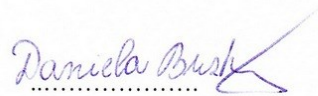

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva.

V Ostravě, dne 10.5.2013



Daniela Buzková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracování mé bakalářské práce, především pak děkuji své vedoucí Ing. Elen Válkové za podnětné připomínky a užitečné rady a Ing. Lubomíru Hlávkovi za poskytnuté interní informace Tatry, a. s.

Obsah

| | | |
|-------|---|--|
| 1 | Úvod..... | 4 |
| 2 | Nákup a nákupní logistika..... | 5 |
| 2.1 | Pojem logistika | 5 |
| 2.2 | Současné pojetí logistiky | 5 |
| 2.3 | Logistické cíle a strategie jejich dosažení | 6 |
| 2.4 | Nákup..... | 8 |
| 2.5 | Nákup v tržně orientované firmě | 9 |
| 2.6 | Nástroje řízení nákupu..... | 11 |
| 2.7 | Strategické otázky v nákupu..... | 11 |
| 2.8 | Logistika v distribuci | 12 |
| 2.9 | Analýza dodavatelů | 14 |
| 2.9.1 | Poptávka | 16 |
| 2.9.2 | Kroky při výběru dodavatelů..... | 16 |
| 2.9.3 | Důležité logistické aspekty smlouvy s dodavatelem..... | 17 |
| 2.9.4 | Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů | 18 |
| 2.9.5 | Stanovení celkového bodového hodnocení dodavatele..... | 18 |
| 2.10 | Abc analýza | 19 |
| 3 | Charakteristika podniku | 21 |
| 3.1 | Nákup a nákupní logistika v Tatra, a. s. | 22 |
| 3.2 | Struktura materiálových položek dle metody ABC..... | 27 |
| 4 | Analýza dodavatelů Tatra, a. s. | 29 |
| 4.1 | Hodnocení dodavatelů přímého materiálu v Tatra, a. s. | 29 |
| 4.1.1 | Vlastní hodnocení dodavatelů skupiny C v Tatra, a. s. | 32 |
| 4.2 | Analýza dodavatelů skupiny D podle jejich vzdálenosti | 41 |
| 4.3 | Návrh na zlepšení | 43 |
| 5 | Závěr | 45 |
| | Seznam použité literatury: | 46 |
| | Seznam zkratk: | 47 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce..... | Chyba! Záložka není definována. |
| | Seznam příloh..... | 49 |

1 Úvod

Práce se věnuje nákupu a nákupní logistice ve firmě Tatra a. s. Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem nákladních automobilů pro mnohá odvětví.

Mezi nejvýznamnější rozhodnutí automobilového podniku je kvalitní vytvoření modelových řad. K tomuto kroku je nutno najít výhodné portfolio dodavatelů, dovážející potřebný materiál včas, v požadované kvalitě a vyhovujícím množstvím tak, aby byl zachován chod podniku. Vysoký počet dodávajících přináší zvýšené náklady na objednání materiálu, dopravu i skladování. Tudíž je nutno dodavatele, kteří nesplňují kritéria daná Tatrou, a. s., redukovat tak, aby byl jejich počet co nejnižší. Je to ovšem velice složité, velká škála dodavatelů podmínky splňuje a má s Tatrou vytvořené dobré vztahy. Je tedy nutno analyzovat ty dodavatele, kteří nesplňují kritéria daná Tatrou, a. s.

Úkolem logistiky je vytvořit správný materiálový tok včetně příslušných informací a koordinace celého logistického řetězce. V moderním světě je nákupní logistika v podniku velmi důležitou oblastí, která dává možnost celkového řízení toku materiálu od prodávajících až k odběratelům. Jejím hlavním úkolem je poskytnout potřebný materiál, v potřebném množství, čase a kvalitě, s vynaložením co nejnižších nákladů na objednání, dopravu, skladování, zásoby atd.

Důležitou činností nákupní logistiky je rozdělení dodavatelů do skupin podle důležitosti a vzdálenosti. Hodnocení dodavatele je založeno na kvalitě nakoupených kusů, procentuálních vyjádření včas dodaného množství dané položky k celkovému množství, procesnímu auditu, platebních podmínkách a parity nastavené dodavatelem a subjektivním hodnocením dodavatele daným nákupčím.

Cílem této práce je analyzovat obchodní partnery dle kritérií danými podnikem a tím přispět pomocí snížení transakčních nákladů k vylepšení modelové řady ve společnosti Tatra a.s. Nejvyšší důraz v analýze dodavatelů je kladen na kvalitu nakupovaného materiálu a služeb. Úkolem práce tedy je poukázat na ty, kteří tohle kritérium kvality nesplňují a předložit společnosti Tatra, a.s. konkrétní návrh na opatření optimalizující transakční náklady.

2 Nákup a nákupní logistika

Tato část práce se věnuje výkladu pojmů logistika se zaměřením na nákup.

2.1 Pojem logistika

Podle (Drahotského a Řezníčka, 2003, s. 1-2) existuje celá řada výkladu pojmu logistika. Logistika se zabývá chodem zboží a materiálu od působiště vzniku do působiště spotřeby a s tím souvisejícím tokem informací. Zajímá se o všechny záležitosti oběhového procesu – především dopravu, manipulaci s materiálem, řízení zásob, balení, distribuce a skladování. Obsahuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Cílem je zajistit potřebné materiály na potřebném místě, v potřebném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.

Důležitost neustále roste spolu s rostoucí globalizací. Podniky jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika dosahuje v tomto případě strategické postavení. Napomáhá zlepšení zákaznického servisu, na který je od počátku devadesátých let kladen důraz především. Pomocí snižování nákladů umožňuje dosažení vyšších zisků. Působnost logistiky je zcela nutný systémový přístup. Pochopení vzájemných souvislostí hraje hlavní úlohu při růstu efektivnosti systému jako celku.

2.2 Současné pojetí logistiky

(Macurová a Klabusayová, 2007, s. 4-5) uvádí, že logistika je nauka o toku, který probíhá při uspokojování potřeb po výrobcích.

Logistika je také průběh plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je vyhovět potřebám zákazníků.

Objektem logistiky je ucelený tok od vzniku potřeby na výrobek přes projektování produktů, zjišťování materiálu, výrobu, dodávání až po zpracování odpadu použitých výrobků.

Logistika má působnost při zabezpečování všech druhů výrobků a služeb. Logistická hlediska je potřeba uplatnit při řízení jakékoliv činnosti.

Důležité jsou strategické funkce logistiky (tvorba logistické strategie celých logistických sítí, projektování věcného a prostorového uspořádání sítě, volba externích partnerů, výběr systému logistického řízení až po ovlivňování procesů projektování výrobků tak, aby byly „logisticky přívětivé“).

2.3 Logistické cíle a strategie jejich dosažení

(Štůsek, 2007, s. 19-20) tvrdí, že z podnikových cílů, které lze explicitně vyjádřit pomocí specifických přání, jako například péče o pokračování růstu společnosti, zvyšování zisku, zaujetí podílu na trhu EU nebo dosažení vedoucí pozice na trhu, vycházejí logistické cíle. Strategický směr nebo cestu, kterou se společnost vydá, reprezentuje určení cílů.

Vše, do čeho se společnost začlení, by mělo mířit k dosažení podnikových cílů.

Prostřednictvím podnikového plánu činností se provádí předávání cílů a strategického směru společnosti napříč celou její organizační strukturou. Tento globální plán lze rozčlenit na řadu dílčích plánů, které jsou vhodné pro jednotlivé oblasti, jako například pro marketing, výrobu a logistiku. Naplnění těchto dílčích plánů je potřeba dělat specifická rozhodnutí. V logistice k těmto rozhodnutím budou například patřit lokalizace skladů, určení druhu dopravy, určení zásobovací strategie atd.

Pro stanovení cílů má logistika k dispozici široce definované optimalizační kritéria. Nejdůležitějším cílem v oboru podnikové logistiky bývá uspokojování potřeb zákazníků nebo posílení či zlepšení služeb zákazníkům, kterých dosáhneme při splnění dílčích cílů, hlavně výkonového (technického) a ekonomického charakteru.

Rámcovým cílem logistiky je zajistit stálé uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím dodávek a služeb na požadované úrovni při minimalizaci, respektive optimalizaci celkových nákladů.

Dílčími cíli mohou být například dosažení požadovaného stavu systému, jeho vztahu k okolí, jeho optimální struktury nebo takového chování, které vede k minimalizaci nákladů, k plnění určité funkce nebo dosažení určitého výstupu.

Cíle musí zohlednit vnitropodnikové nebo mezipodnikové toky zboží, které mají být účinně vydány při zohlednění potřeby likvidaci odpadu a recyklace a při dodržení standardu jakosti.

Zesílený tlak konkurence (v mezinárodním měřítku) podpořil intenzivnější zabývání se logistickými způsoby řešení v moderním podniku, často vyčerpané možnosti dalšího snižování nákladů ve výrobě, snížení životní cykly výrobků a podstatně rostoucí nároky na jakost ze strany poptávky z toho lze odůvodnit následující **základní cíle logistiky**:

1. Optimalizace všech dílčích částí logistických řetězců pro růst konkurenceschopnosti díky zvýšení kvality a flexibility s větším prospěchem pro zákazníky. Tyto cíle jsou zaměřeny na udržení či zvýšení prodeje a podílu na trhu. Jde zejména o krátké dodací termíny, spolehlivost a pružnost dodávek atd. Tyto cíle jsou vnější logistické cíle (limitované okolím).
2. Systematická kontrola všech vnitropodnikových a mezipodnikových pohybů zboží a toků materiálu za účelem identifikace racionalizačních potenciálů až ke snížení nákladů. Tyto cíle jsou vnitřní logistické cíle.

Logistika ukazuje nejen na potenciál poklesu nákladů, ale sleduje také růst jakosti orientované na zákazníka (kvalita dodávek a servisu). Nejpodstatnější cílová kritéria při zavádění logistiky orientované na náklady nebo trh jsou:

- Snížení průběžných časů,
- snížení skladových zásob,
- zvýšení flexibility,
- zlepšení dodržování termínů,
- zvýšení produktivity,
- zlepšení dodavatelské připravenosti,
- zkrácení času určeného na zpětné opatřování,
- zkrácení dodacích časů,
- snížení společných nákladů.

Nejdůležitějším cílem logistického řízení je určení a udržení optimálního vztahu mezi logistickým výkonem, službami a náklady. Tyto cíle ovlivní formulace provozních cílů. Budou odrazem názoru provozního manažera na zákaznickovy služby a potřeby maximalizovat využití zdrojů v rámci daných omezení.

2.4 Nákup

Jak uvádí (Tomek a Vávrová, 2007, s. 208), z hlediska strategického i operativního má nákup významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z pohledu teorie i praxe.

Reprezentuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno pochopit pojem nákup jako:

- Funkci – má významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,
- proces – jde o průběh dispozice s dodávaným zbožím,
- organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přiřazena nákupní činnost.

Mezi oblasti nákupu patří tvoření potřebného potenciálu, nakupované produkty jako takové a strategie přístupu k nákupu. Nákup je v podstatě službou a jeho výsledek je podmíněn:

- Odůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,
- okolnostmi určující realizaci nákupu,
- výkony dodavatelů.

Záměrem je vznik dlouhodobých vztahů k okolním zdrojům. Podnik předpokládá od nákupu efektivní řízení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase při nejlepší kvalitě, spolu s nepřetržitým vyhledáváním dalších možností spolupráce, vzájemné koordinace atd. Komunikační technologie a prostředky zde hrají významnou roli. Výsledným řešením je prosazování formy virtuálního podniku, která umožňuje všem účastníkům procesu růst efektivnosti procesu. Všechny subjekty důležité pro vlastní výrobu se mohou synchronizovaně proniknout na stejnou úroveň znalostí. Tak může poptávající zprostředkovat všem nabízejícím své potřeby a využití různých kombinací zdrojů k uspokojení svých specifických potřeb.

2.5 Nákup v tržně orientované firmě

Podle (Synka a kol., 2011, s. 207-208) nákup představuje postup, který na jedné straně zahrnuje úkoly plněné na nákupním trhu, jejichž účelem je zaručit nákupní materiál, zařízení a služby pro výrobu, výzkum a vývoj, pomocné a obslužné procesy a správu. Je potřebné mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možno analyzovat potřeby, mít jejich přesnou specifikaci, vyhledávat potenciální dodavatele a jejich hodnocení, samozřejmě s výhledem vytvářet s nimi dlouhodobé pozitivní vztahy. Na druhé straně z toho plynou úkoly, které nákup musí plnit uvnitř firmy, tj. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů - tvoření materiálové dispozice. Nákup je účast na příjmu materiálu na straně vstupu do firmy a na jeho skladování. Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- Ujasnění potřeb,
- určení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby.

Podnik musí nutně přijmout i otázku uplatnění principů na straně nákupu, jestliže přijímá tržní orientaci a požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje. Marketing dělá rozdíly na hodnocení různých typů trhů, mimo jiné trh spotřebitelů a trh výrobců. První reprezentuje doménu marketingu, poněvadž zahrnuje tržní vztahy mezi výrobcí, zprostředkovateli odbytu, obchodníky a konečnými spotřebiteli. Trh, kde dochází k transakcím, které zahrnují konečného spotřebitele a hlavně jednotlivé výrobce, je trh výrobců.

Zatímco si marketing vidí spíše vztahy prodejní, je třeba na těchto trzích hledat pohled i z opačné strany, tj. ze strany nákupce. Oproti trhům spotřebitelů zde vznikají úplně jiné přístupy k nákupnímu chování. Nákup je zodpovědný za respektování podnikatelských kritérií

(ekonomických, ekologických, sociálních, technických atd.) a to v rámci získání konkurenční výhody.

To určuje řadu opatření, která zcela mění orientaci nákupu jako pasivní opatrování v rámci vzniklých potřeb. Musí jít o aktivní nákup, který má spoluúčast na výběru materiálu v rámci přípravy výroby, účastní se na tvorbě materiálového standardu a na výběru substitučních materiálů. Z jiného pohledu musí zvládat funkce vůči svému podniku tak, že interním odběratelům zajistí kompletní materiálový servis včetně přípravy a aktivního přísunu materiálu na místo spotřeby. Dále pak spoluprací při hledání nejlepšího využití materiálu pro daný účel a při pátrání po způsobu ekonomické přeměny materiálu, využití druhotných zdrojů včetně odpadu.

Aby bylo možno nazvat činnost nákupu za realizaci nákupního marketingu, musí se prosadit marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu, zejména určení nákupní strategie a nákupních cílů, nákupním výzkumem trhu, výběrem nákupního trhu a dodavatelů, rozhodováním o dodávkovém režimu, o tvorbě zásob a oboustranně vhodných vztazích s dodavateli, ať již jde o jakost či dodací a platební podmínky, cenu a další atributy dodávky. Rozhodující je i kontrola spotřeby materiálu, využívání požadavků na nákup interními odběrateli atd.

Moderní materiálový management potřebuje uplatnění všech prvků manažerského kruhu na úrovních strategických, taktických i operativních. Na tomto základě můžeme určit jako východisko řešení problematiky model nákupního marketingu.

Myšlenka nákupního marketingu souhlasí s následujícím principem nákupního chování podniku:

- Nákupce má přání, tj. požadavky interních vnitropodnikových zákazníků, které je povinen zaručit, ale současně poskytuje dodavateli využití jeho výkonů – stojí zde proti sobě požadavky a výkony,
- dodavatel uznává přání zákazníka, poskytuje v tomto smyslu své výkony a chce za jejich nabídku přiměřenou hodnotu, má tedy rovněž své požadavky, kterým chce vyhovět – opět zde stojí proti sobě výkony a požadavky.

Přínosy různých stran, požadavky jako jejich ekvivalenty je třeba chápat jako podněty zmíněné výkony. Polarita nároků/výkonů vytváří výběr polarity požadavků/výkonů. Prodejce musí vyhovět podnětům, se kterými přichází nákupce a naopak.

2.6 Nástroje řízení nákupu

(Doležal, 2012, s. 215) uvádí, že proces nákupu je při znázornění v nejvyšší úrovni agregace relativně jednoduchý. Na jeho vstupu jsou požadavky na zajištění dodávek (vstupních produktů), na výstupu je dodání požadovaných vstupních produktů. Aby tato abstrakce prakticky fungovala, je nutné ho dekomponovat do procesů, postupů a aktivit hierarchie nižších úrovní. Čím nižší je úroveň dekompozice, tím je větší závislost procesu nakupování (aktivit a postupů) na konkrétním projektu, jeho charakteru a aktuální situaci.

V následujících odstavcích jsou popsány některé metody a postupy používané obvykle na podporu rozhodování v některých dílčích procesech nakupování. Jsou to:

- Analýza vlastní síly (make or buy),
- Paretova analýza (ABC analýza),
- porovnávací matice komodit a rizik,
- kategorizace dodavatelů podle citlivosti na výkyvy trhu.

2.7 Strategické otázky v nákupu

(Macurová, 2010, s. 71-77) rozděluje otázky v nákupu do třech bodů:

- Rozhodování o materiálové variantě – odborníci z nákupu se musejí účastnit na rozhodování, probíhá již v technické přípravě výroby. Zvažuje se působení použitého materiálu na jakost, bezpečnost, dostupnost, hospodárnost, ekologičnost.
- Rozhodování vyrobit či nakoupit:
 - Outsourcing je postup, při kterém společnost dlouhodobě deleguje vybrané činnosti ze své interní struktury na externí subjekt specializovaný na provádění těchto operací. Mezi přínosy outsourcingu patří možnost soustředit se na klíčové jádro podnikání, vyšší kvalita, je-

li dodavatel specialistou, nižší cena, vyrábí-li dodavatel ve velkém. Nevýhody outsourcingu jsou závislost na dodavateli, riziko nesplnění kvality, spolehlivosti, dodávek, ceny a dalších dodacích podmínek, ztráta know-how.

- Insourcing je zajišťování činností, které dříve vykonával dodavatel vlastními silami. Je třeba zvážit veškeré relevantní náklady, výhody a rizika. Vznikají transakční náklady vlivem nového rozhraní (sjednávání kontraktů, přejímka, hodnocení dodavatelů apod.)
- Rozhodování o portfoliu dodavatelů:
 - Strategie dodavatelského vějíře – každá položka vykazuje více dodavatelů. Přínosy této strategie jsou minimalizace rizika při potížích dodavatelů, vytváří se konkurenční prostředí, které stlačuje ceny dodávek, lze vybrat nejlepšího dodavatele. Mezi rizika patří velké náklady z rozmanitosti.
 - Strategie jediného dodavatele nebo významných dodavatelů (Single Sourcing) – dodavatel je pečlivě vybraný a prověřený. Má sice velké monopolní postavení, avšak náročnou volbou lze riziko zneužití monopolu zmírnit. Klesají celkové náklady na nákup. Postaveno na dlouhodobých vztazích.

2.8 Logistika v distribuci

(Macurová a Klabusayová, 2007, s. 91-93) tvrdí, že funkce logistiky v distribuci:

- Je spojovací článkem mezi výrobou a zákazníkem,
- zahrnuje všechny skladovací a dopravní pohyby k zákazníkovi a příslušné informační, řídicí a kontrolní činnosti.

Segmenty distribuční sítě jsou:

- Doprava,
- sklady a distribuční logistická centra,

- komunikační a výpočetní systémy.

Distribuce řeší tři druhy rozporů:

- V kvantitě – mezi množstvím výrobků, které je ekonomické vyprodukovat jednotlivými dodavateli a množstvím, které běžně potřebuje zákazník,
- v sortimentu – mezi sortimentem, který produkuje jednotlivý dodavatel a sortimentem, který žádá zákazník,
- v lokalizaci – výrobci nejsou umístěni bezprostředně u zákazníka.

Rozpory jsou řešeny pomocí mezičlánků, které provádějí:

- Sdružování (konsolidaci) dodávek – shromáždění výrobků od mnoha malých výrobců,
- rozsdružování (dekonsolidaci) dodávek – rozdělení větších přisouvaných množství na menší dodávky (může být více stupňů),
- sestavení sortimentu (kompletaci) – pro zákazníka z dodávek různých výrobků.

Hlavní rozhodovací úlohy v distribuční logistice:

- Volba počtu skladových stupňů,
- volba počtu skladů v každém stupni,
- přiřazení skladů odbytovým oblastem,
- volba systému skladování (strategie doplňování skladů, uspořádání a vybavení skladu, systém ukládání a vychystávání apod.),
- volba systému práce s obaly,
- volba způsobu dopravy (druh dopravy, dopravní cesty a časové rozvrhy, subjekty zajišťující dopravu, velikost zásilek apod.),
- volba systému nakládky a vykládky.

Typy distribučních cest:

- Přímé dodávky – rozvoz do prodejen, přímo k zákazníkovi, cross docking a transshipment,
- skladové dodávky – přes velkoobchodní sklady, přes distribuční sklad výrobce a velkoobchodní sklady, zásilkový obchod podle vzorků velkoobchodu, cash and carry.

Struktury skladové sítě v distribuci:

- Vertikální struktury – dána počtem skladových stupňů v distribučním řetězci,
- horizontální struktura – dána počtem skladů v jednotlivých stupních.

2.9 Analýza dodavatelů

(Tomek a Vávrová, 2007, s. 285-287) uvádí, že ztráty, které lze těžko likvidovat během vlastního nákupního procesu mohou vzniknout díky chybné předvolbě dodavatele. Díky náročnosti této etapy je zde možno aplikovat postup diferenciací materiálůvých položek – metodu ABC a potřebnou péči pak věnovat především položkám typu A. Základem pro ABC analýzu jsou následující informace o potenciálních dodavatelích:

- Všeobecné podnikové informace – velikost podniku a jeho obrat, výrobní program dodavatele a jeho vývoj, formu podnikání, úroveň managementu, kvalifikaci pracovníků, všeobecné pracovní klima ve firmě, jejich vztah ke kvalitě, finanční situaci dodavatele atd.
- Specifické informace mající vztah k nakupovanému materiálu – docílené kvalitativní parametry, možnost spolupráce s podnikem při řízení kvality, možnosti výrobních kapacit, metody řízení kvality, spolupráce dodavatele s dalšími subdodavateli v oblasti kvality a množství, význam předmětných nakupovaných položek v celkovém výrobním programu dodavatele, spolehlivost dodavatele a jeho subdodavatelů atd.
- Prostředky kondiční politiky a servisní politiky poskytované dodavatelem – cena, platební podmínky, poskytované rabaty, případné poskytování skonta, dodací podmínky, poskytované služby (příprava materiálu, dodání v potřebných dávkách, termíny dodávek) atd.
- Stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy – vnímaná závislost mezi dodavatelem a odběratelem, dodaného materiálu, možnost odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů, dlouhodobá známost dodavatele, vztah spolupráce a vzájemné odpovědnosti, možnost vytvořit vzájemné dodávky, spolupráce při odstranění odpadu atd.

Volba dodavatele tedy probíhá na základě tří okruhů podmínek:

- Kvalifikování produktu, zda výrobek vyhovuje požadavkům odběratele.
- Obchodní (marketingové) přezkoušení dodavatele.
- Přezkoušení manažerského systému dodavatele (pravděpodobnost tvorby požadovaných vztahů).

Výsledkem této analýzy je vytvoření potencionálního okruhu důležitých dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě požadovaných kritérií, tj. na základě kvality, dodacích lhůt, schopnosti vlastního procesu výroby, vyžadované technologie, požadovaných služeb atd.

Dodavatelský audit reprezentuje systematický postup hodnocení vyhledávání dodavatele, prováděný zejména v případě nového dodavatele. Měl by probíhat jako výsledek systémového auditu (hodnocení účinnosti systému managementu), produktového auditu (všeobecná schopnost kvality, certifikace), auditu procesního (hodnocení cen procesů k potvrzení schopnosti zajistit požadovanou kvalitu) v souladu s příslušnými ISO normami.

Jak uvádí (Macurová, 2010, s. 71-77):

Kritéria pro redukci dodavatelů jsou:

- Náklady na přezkoušení dodavatelů,
- množství atestů, certifikátů, druhů, obalů, měřicí techniky při kontrole kvality,
- náklady na dopravu,
- náklady na komunikaci s dodavateli,
- variabilita jakosti dodávek,
- efekty z opakovanosti u dodavatelů

Je důležité zvažovat:

- veškeré náklady nákupu (úplné relevantní náklady od volby dodavatelů přes objednávání a komunikaci s dodavateli, přejímku, průběžné hodnocení dodavatelů,...),
- rizika nákupu,
- schopnost zvládnout řízení nákupu.

2.9.1 Poptávka

Poptávka by měla obsahovat následující:

- Množství (celkové množství, případně velikost dílčích dodávek),
- označení materiálu,
- požadované vlastnosti materiálu,
- požadavky na balení,
- požadovaný způsob zpracování,
- očekávané záruky a služby,
- dodací a platební podmínky, okamžik přechodu rizika, místo převzetí
- dodací lhůty,
- očekávané rabaty, skonta a jiné slevy,
- doplňky – způsob použití materiálu, výkresy, kontakty na nákupčího, alternativní řešení dodávky apod.

Poptávka se tvoří týmovým způsobem. Před odesláním je nutno přezkoumat úplnost a věcnou správnost.

2.9.2 Kroky při výběru dodavatelů

Předběžné hodnocení a vymezení potencionálního okruhu dodavatelů – z rozsáhlého souboru dodavatelů se zvolí několik „postupujících“. Z referencí od jiných dodavatelů a z předběžného posouzení vyzrálosti systému řízení dodavatele (dotazník, certifikát) se čerpají informace:

- Klasifikace potenciální způsobilosti menšího okruhu dodavatelů – platební podmínky, podíl neshod v předchozích dodávkách, dodací lhůta, cena + další náklady nákupu, vzdálenost.
- Ukončení volby dodavatelů – výsledkem je zpracovaný seznam schválených dodavatelů, který je brán jako závazný dokument.

2.9.3 Důležité logistické aspekty smlouvy s dodavatelem

- Doba dodání – v kupní smlouvě lze definovat dobu dodání jako uvedení data dodání (konkrétního dne), nebo vymezení lhůty. V případě, že je ve smlouvě daná lhůta dodání, potom je prodávající povinen, podle obchodního zákoníku, dodat zboží kdykoliv během lhůty, která je ve smlouvě uvedena nebo je stanovena způsobem určeným ve smlouvě. Vhodné je formulovat dodací podmínky co nejpřesněji, např. i s vymezením tolerančních mezí pro odchylky od dodacího termínu. Jestliže se stane, že prodávající dodá zboží ještě před určenou dobou, pak podle obchodního zákoníku má kupující právo rozhodnout, jestli zboží převezme nebo odmítne. Předčasné dodávky, které kupující neodsouhlasil, budou odmítnuty, nebo je kupující uskladní na náklady prodávajícího. Při zdržení s dodáním zboží má kupující nárok účtovat prodávajícímu smluvní pokutu.
- Dodací podmínky obsahují:
 - Způsob balení,
 - pojištění,
 - druh dopravy a zvláštní požadavky na dopravu (chladicí kontejner, ochrana proti mechanickému poškození,...),
 - doložku o vyšší moci,
 - specifikaci místa nakládky a vykládky,
 - úhradu nákladů za dopravu,
 - vyřizování celní a průvodní dokumentace.
- Platební podmínky obsahují:
 - Místo placení,
 - dobu placení – je lhůta, do kdy má dlužník zaplatit. Většinou je výslovně uvedena ve smlouvě, není-li, pak musí být cena uhrazena v momentě, kdy kupující dostane zboží k dispozici, nebo když může se zbožím začít nakládat,
 - způsob úhrady – z hlediska času rozeznáváme placení předem (akontace), částečné placení předem, placení při dodávce zboží, placení po dodávce (obchod na úvěr),
 - výše úroků a sankce při neplacení,
 - obchodní subjekty,

- platební měna.

2.9.4 Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů

Zde je nutno se zaměřit na schopnost dodavatelů plnit dodací požadavky, které jsou upřesněny v uzavřených smlouvách. Jde o pravidelně se opakující proces. Je důležité vypracovat metodiku a určit odpovědnosti za hodnocení. Mezi základní kritéria hodnocení patří:

- Spolehlivost v čase a z hlediska množství,
- dodržení ceny,
- kvalita,
- poskytování informací o průběhu dodání,
- úroveň průvodních dokladů apod.

Záznamy týkající se jednotlivých dodávek jsou evidovány v kartách dodavatelů. Pro hodnocení dodavatelů se používají bodovací systémy (tzv. scoring modely). Dodavatelé se potom přiřazují do kategorií podle skutečné úrovně dodání a odlišuje se přístup k nim. Je důležité seznamovat dodavatele s výsledky hodnocení a přijímat opatření.

2.9.5 Stanovení celkového bodového hodnocení dodavatele

Souhrnné hodnocení dodavatele se většinou určí jako vážený součet dílčích výsledků jednotlivých kritérií:

$$H_j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_i \quad (2.1)$$

kde:

H_j – celkové ohodnocení j-tého dodavatele,

v_i – váha i-tého kritéria

h_i – dílčí ohodnocení j-tého dodavatele vzhledem k i-tému kritériu vyjádřeného v bodech.

Pro každou z podmínek se určí bodovací stupnice, ve které je dáno:

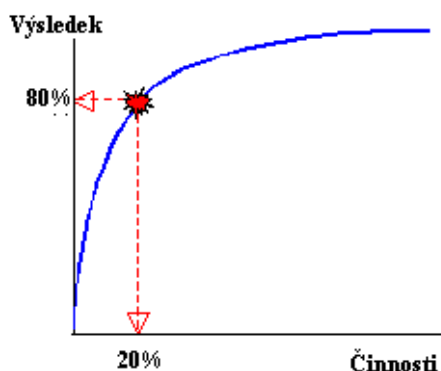
- Jednotlivá úrovně plnění ve slovním vyjádření,
- bodové ohodnocení pro všechny úrovně plnění,
- ke způsobu výpočtu příslušných ukazatelů je nutný komentář.

2.10 Abc analýza

(Jakubíková, 2008, s. 121-122) tvrdí, že účelem této metody je identifikovat soubor prvků, které jsou důležité pro celkový výsledek podnikání, což znamená vědět, které výrobky nebo aktivity firmě přinášejí nejvíce peněz nebo které jsou naopak nejméně výnosné.

Metoda ABC se používá tam, kde se pracuje s mimořádně velkou skupinou prvků (výrobků, zákazníků či dodavatelů) a kde je potřebné identifikovat soubor prvků, která svým počtem představuje sice triviální menšinu, ale pro výsledek podnikání (zisk, tržby, náklady) má dominantní význam. Na druhé straně je důležité identifikovat dominantní většinu (produktů, zákazníků či dodavatelů), které má z hlediska výsledku (tržeb, zisku, nákladů) nepodstatný význam.

Obr. 2.1 Paretovo pravidlo



(Zdroj: <http://www.triman.cz/prezentace/n15-planovani.php>.)

Na obrázku je zřejmé, že x % druhů výrobků (zákazníků, dodavatelů) vykazuje 20 % podíl na celkových tržbách (zisku, nákladech, zásobách). A, B, C označíme jednotlivé skupiny vzájemných závislostí. Nejčastěji se vytvářejí 3 až 4 skupiny.

Podle skupin můžeme účelně rozlišovat manažerské přístupy ve všech fázích manažerského procesu, tj. při výzkumu trhu, při analýze, hodnocení a zejména při vlastní tvorbě strategie a zajišťování operací s prostředky marketingového mixu, jakož i při procesu jejich realizace.

Jednotlivé skupiny je možné podrobit samostatné SWOT analýze a portfolio analýze, je vhodné, aby u skupiny A byly získány co nejpřesnější informace, při hodnocení a rozhodování bylo postupováno s největší pečlivostí, zatímco u skupiny C je možno použít přístupy a metody zjednodušené.

Parettovo pravidlo 80:20 - 80 % důsledků nebo výsledků je způsobeno 20 % příčin. 20 % produktů přináší 80 % příjmů.

3 Charakteristika podniku

Tato část práce se věnuje společnosti Tatra, a. s., která je jednou z historicky nejvýznamnějších podniků České republiky. Tatra, a. s. vyrábí automobily již od roku 1897 a řadí se mezi nejstarší automobilky ve střední Evropě. Vlastní unikátní koncepci podvozku, která je již od roku 1923 stále zlepšována a zatím ještě nikým nenapodobena.

Tatra, a. s. sídlí v Kopřivnici, Areál Tatry 1450/1, 742 66 ČR a roku 1850 se stal jejím zakladatelem Ignác Šustala.

Obchodní společnost TATRA, a. s. se řadí mezi nejstarší automobilky světa. Od svého vzniku sídlí ve městě Kopřivnice, ležícím ve východní části České republiky v Moravskoslezském kraji.

Tatra, a. s. vytvořila dvě dceřiné společnosti - Taforge a.s. a Tafonco a.s. Z velké části vyrábí těžká nákladní off-road automobily a vozidla pro kombinovanou přepravu terén-silnice, které jsou neustále zdokonalovány díky zvyšujícím se zákaznických požadavků. V oblasti vývojových a výrobních kapacit má Tatra, a. s. velkou výhodu, protože disponuje vysokou úrovní lidského potenciálu.

Vozidla, vyráběné Tatrou, a. s. jsou založeny hlavně na koncepci automobilu, kterou zatím nikdo nedokázal úspěšně napodobit. Těžká nákladní vozidla z Kopřivnice jsou pověsná díky své vysoké spolehlivosti, vynikajícím užitným vlastnostem a průchodnosti v nejtěžších terénech a v extrémních klimatických podmínkách. Tatra, a. s. se přizpůsobí vysokým mrazům i abnormálním pouštním teplotám.

Portfolio nákladních vozidel, vyráběných Tatrou, a. s. se snaží maximálně vyjít vstříc svým zákazníkům. Skládá se z šesti modelových řad. Z civilní produkce se můžeme setkat hlavně s vozidly řad TERRN^o1, JAMAL a T 810. Co se týká speciální a vojenské produkce, tak představuje obchodní řady ARMAX, FORCE, T 815-7 a T 810.

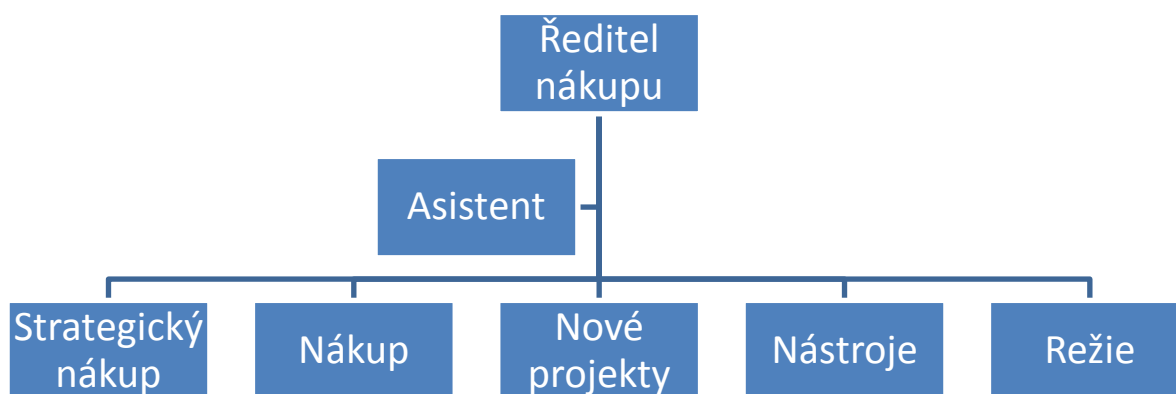
Mezi důležité obchodní oblasti společnosti patří Rusko, Izrael, Indie, země Arabského poloostrova, Austrálie, USA a Evropa. Také důležitým zákazníkem je pro Tatra, a. s. domácí trh, kde dominuje Armáda České republiky.

Na trasách matadorských soutěží jsou předvedeny vynikající jízdní vlastnosti a mnohé technické a konstrukční novinky vozidel TATRA. Posádky Tater v Rallye Dakar dosáhly nejvýznamnějších úspěchů.

Tatra, a. s. pracuje s informačním systémem BAAN. Informační systém BAAN umožňuje splňovat specifické potřeby podniku a zákazníka, zejména v oblasti výroby, obchodu, financí, dopravy, servisu a projektů. Mimo jiné eviduje všechny dodavatele a s nimi související transakce a informace (cena, popis produktu, parametry, jak dodavatelé splňují kritéria daná Tatro, a. s.). Dostupné z: (www.tatra.cz)

3.1 Nákup a nákupní logistika v Tatra, a. s

Obr. 3.1 Organizační struktura nákupního úseku v Tatra, a. s.



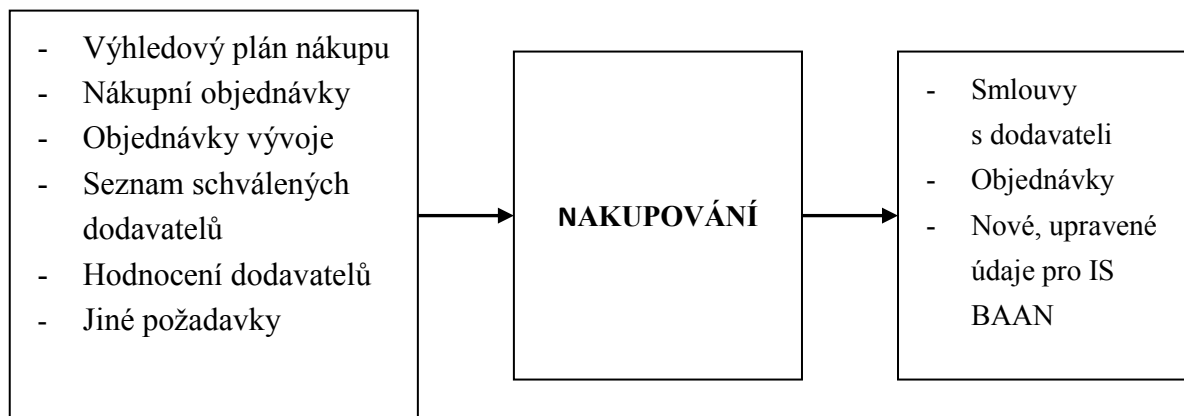
(Zdroj: Tatra, a. s.)

Jednotlivé oddělení nákupního úseku uskutečňují a provádí tyto činnosti:

- Nákupní ředitel:
 - Vede strategický a operativní nákup.
- Asistent:
 - Vytváří podklady týkající se veškerých činností nákupního oddělení.
- Strategický nákup:
 - Výběr a hodnocení dodavatelů,
 - práce s dodavateli,
 - vyjednávání o cenách,
 - uzavírání rámcových smluv,
 - cenové analýzy, průzkum trhu,
 - spolupracuje s ředitelem jakosti a technickým úsekem,
 - zavádí nové projekty,
 - pracuje na technických změnách (zkoušky, ověřování),
 - spolupracuje na strategických projektech a servisních akcích.
- Nákup:
 - denní operativu,
 - objednávky,
 - fakturace,
 - kontrolu dodávek,
 - údržbu systému BAAN,
 - odchylkové řízení.
- Nové projekty:
 - Armádní projekty,
 - speciální projekty,
 - spolupracuje s technickým úsekem na vývoji prototypů.
- Nástroje:
 - Nákup nástrojů a náradí,
 - výběr dodavatelů náradí,
 - spolupráce s vývojovým oddělením na vývoji náradí.

- Režie:
 - Doprava – musejí se zmapovat dodávky k zákazníkům dceřiných společností, pravidelnost dodávek a trasy, navázat užší spolupráci s dopravcem/ dodavatelem/ nákupcem, vyčíslit úsporu před a po ukončení projektu,
 - režijní materiál – zmapovat společný sortiment dceřiných společností /množství režijního materiálu za rok/, zda jsou stejní nebo jiní dodavatelé, nastavení procesu centrálního nákupu pro režijní položky – centrální sklad /pravidla objednání/nákupu/ dodání, návrhy úspor, vyčíslení úspor před a po ukončení projektu. (zdroj: Tatra, a. s.)

Obr. 3.2 Realizace nákupního procesu



(Zdroj: Tatra, a. s.)

Nákupní činnost je rozdělena na nákup a nákupní logistiku. Obě tyto oblasti pracují s odlišnými věcmi. Podíl nákupní logistiky a nákupu je v Tatra, a. s. v poměru 1:3. Eviduje 24 nákupčích a 8 logistických nákupčích. Tatra používá příručku jakosti, která slouží podobně jako návod k jednotlivým činnostem a postupům. Dále se zaměřuje na organizační směrnice OSQ a postupy PPG. Tatra, a.s. vlastní osvědčení a certifikáty, ke kterým patří:

- Osvědčení pro Tatra, a. s., o shodě systému jakosti s požadavky dle normy EN ISO 9001 : 2008 a ČOS,
- ČSN EN ISO 14000 – management environment, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- Certifikát TUV (dle EN ISO 9001:2008) – systém managementu jakosti v oboru výroba, prodej a servis nákladních automobilů, agregátů a dílů,
- Certifikát 051622 (AQAP 2110), udělený úřadem pro ochrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti.

Nákup je proces obsahující práci s dodavateli, jejich potřebou, analýzou a vyhovořením strategie, která vznikne pomocí rozdělení dodavatelů do skupin. Účelem je dosáhnout dlouhodobých vztahů s partnery, dosažení co nejnižších nákladů a to v požadovaném čase a v co nejlepší kvalitě a doručení množství. Dále je nutno vyhledávat další možnosti spolupráce. Velmi důležité jsou informace, přesné definování požadavků, teoretické i praktické schopnosti nákupčích, komunikace a možnost plnit požadavky Tatra, a. s. (jako odběratele). Úsek nákupu spolupracuje s mnoha úseky celého podniku, jde zejména o oddělení kvality, výroby a finanční oddělení. Největší zřetel se musí brát na rozpočet, se kterým podnik disponuje, snaží se, aby byl co největší. Nákupčí hledají u dodavatelů co nejnižší ceny vstupů a zabezpečují plánovaný objem materiálu na základě informací o plánované produkci hlavní výroby. Musí se vytvořit konkrétní plán dodávek a splátkový kalendář závazků vůči dodavatelům. Na základě informací o prodeji zákazníkům se stanovují podmínky splatnosti závazků.

Nakupují se zejména:

- Strojní součásti,
- polotovary od dceřiných společností (odlitky a výkovky,...),
- pryže a plasty (blatníky, nárazníky, zrcátka,...),
- spojovací materiál (šrouby, matky, ...),
- svařence,
- rámy,
- služby.

Na každou skupinu položek materiálu se specializují různé skupiny nákupčích. Velkým problémem je monopolní podnik, od kterého Tatra odkupuje čerpadla speciální pro vzduchem chlazený motor. Je to drahý hlavní díl. Monopolem je pouze jedna prodávající firma na trhu, tudíž zde vznikají problémy s jednáním o ceně.

Nákupní logistika – zabývá se procesem pořízení materiálu do Tatry, a. s. Důležité místo zde mají veškeré objednávky, které musí vycházet z plánu výroby. Ve výrobním úseku přesně definují požadavky na nákup materiálu, zboží a služeb. Nákupní logistika se tedy klade za cíl obstarat potřebný materiál pro výrobu tak, aby byl zachován plynulý výrobní proces. Materiál musí být doručen v požadovaném množství, termínu a musí splňovat veškeré požadavky na kvalitu tak, aby bylo dosaženo co nejnižších nákladů při optimální vázanosti finančních prostředků v zásobách. Mezi hlavní činnosti nákupní logistiky patří:

- Přesné definování potřeb – nákupčí musí zjistit, kolik materiálu se spotřebuje v celém podniku a vyčíslit potřebu tohoto materiálu. K propočtu slouží operativní plány výroby, odbytu a nákupu.
- Volba správného dodavatele – nejdříve se vytvoří poptávka, ta musí být zpracována na základě požadavků výroby. Je vytvořena ručně nebo na počítači. Informační systém BAAN reguluje veškeré poptávky, které v podniku vzniknou. Dále je odeslána více dodavatelům, aby Tatra, a. s. měla možnost si vybrat toho nejlepšího a nejkvalitnějšího dodavatele, který nabízí nejen nejvýhodnější platební podmínky, ale také splňuje veškerá kritéria daná Tatrou, a. s. Tento partner se vybírá z velké škály dodavatelů. Rozhodovacím kritériem při volbě toho správného partnera je tedy cena, platební podmínky a dodací lhůty. Poptávka musí obsahovat název materiálu, rozměry, počet požadovaných kusů, záruky na materiál, požadavky na zpracování a balení, dodací podmínky, dodací lhůty a platební podmínky. Dále je vybraný dodavatel vytvořen v informačním systému BAAN, jehož pomocí se rozdělí materiálové položky podle metody ABC. Nákupčí se nejvíce zaměřují na dodavatele dovážející položky ze skupiny A, informační systém BAAN nastavuje a udržuje parametry k jednotlivým položkám včetně pojistných zásob.
- Uzavření kontraktu s dodavatelem – důležité je přesně definovat množství materiálu, balení, požadavky na zpracování, kvalitu materiálu, termíny dodání,

data splatnosti atd. Smlouvy musí vycházet z daných platebních podmínek, množstevních a jiných slev, dodacích podmínek atd.

- Vystavení objednávky a její stvrzení – nákupčí musí přesně vymezit potřebu nákupu a vyzvat dodavatele k dodávce přesně formulovaného materiálu.

Objednávka musí obsahovat:

- Jméno nebo firmu prodejce, jeho adresu a IČO,
- datum a číslo objednávky,
- popis výrobku nebo služby (rozměry, z jakého materiálu, jaký typ výrobku, barva atd.),
- cenu za jednotku, množství, celkovou cenu a DPH (pokud DPH není součástí ceny),
- jak velká záloha se má zaplatit,
- kolik zbývá k zaplacení po odečtení zálohy,
- datum nebo lhůta dodání výrobku do Tatry, a. s.,
- podpis prodejce,
- na přední straně listu objednávky se někdy setkáváme s podmínkami prodeje, tyto podmínky platí pro celou dobu platnosti kontraktu. Je důležité, aby se s těmito podmínkami seznámil nákupčí, který má tohoto dodavatele na starosti ještě před podepsáním smlouvy nebo zaplacením zálohy.

Potřebu určitého materiálu na určité období určí MRP. MRP podle kusovníků a hlavního výrobního plánu naplánuje kdy co nakoupit nebo vyrobit.

3.2 Struktura materiálových položek dle metody ABC

Tatra, a. s. eviduje ve výrobním procesu 41.200 materiálových položek. Mezi tyto položky patří například slitiny železa na odlitky (litiny, temperované litiny, lité odlitky...), oceli (konstrukční oceli, nástrojové oceli...), plasty (termoplasty...), sklo (bezpečnostní sklo...) atd. Ve výrobě se pracuje asi s jednou třetinou všech materiálových položek celé společnosti. Všechny materiál je rozdělen metodou ABC do skupin. Záleží, jak velkou část

nákladů na sebe každá položka materiálu váže a zda je zařazena ve skupině A, B nebo C. Podle těchto kritérií jsou také rozděleni dodavatelé těchto položek. Informační systém BAAN hlídá pojistnou zásobu a dané parametry k jednotlivým položkám. Také sleduje obrat zásob, optimální dávky, objednací úrovně apod.

K 1.2.2013 vypadá struktura materiálových položek podle metody ABC v Tatra, a. s. takto:

- Skupina A – malý počet položek s vysokou spotřebou – 1.319 položek
- Skupina B – střední počet položek s průměrnou spotřebou – 3. 121 položek
- Skupina C – velký počet položek s nízkou spotřebou – 43.002 položek

4 Analýza dodavatelů Tatra, a. s.

V následující části se práce věnuje analýze dodavatelů a odhalení problémů s dodavateli.

4.1 Hodnocení dodavatelů přímého materiálu v Tatra, a. s.

Hodnocení dodavatelů v Tatra, a. s. je prováděno pomocí IS BAAN, metodou rozdělení dodavatelů do skupin ABC. Dodavateli je přiřazeno pořadové číslo v IS BAAN, tam jsou všichni dodavatele vedeni a jsou zde o nich veškeré informace. Každý z nákupčích má svého dodavatele. Ti zkušenější s dlouholetou praxí získají ty nejdůležitější dodavatele v Tatře. Pro hodnocení dodavatelů je platná organizační směrnice PPQ NPÚ 2/03. Pro získání informací a hodnocení dodavatelů Tatra, a. s. používá mnoho odlišných systémů hodnocení:

- Data a podklady pro hodnocení kvality poskytuje ředitel jakosti,
- informační systém BAAN dává informace a data důležitá pro dodávky přímého materiálu,
- od ředitele jakosti získává data pro procesní audit,
- data o platebních lhůtách jsou získávána z informačního systému BAAN,
- nákupčí hodnotí spolupráci daného dodavatele.

Hodnocení je založeno převážně na objektivně měřitelných parametrech pomocí těchto bodů:

- Kvalita – podíl počtu nekonformních (nezvyklých, podivných) kusů na celkový počet kusů dané položky podle parametru PPM dodavatele (max. 30 bodů). Dodavatel skupiny C – 0 bodů, skupiny B – 15 bodů a skupiny A – 30 bodů.
- Dodávky – procentuální vyjádření včas dodaného zboží dané položky k celkovému dodanému množství této položky. Tento parametr není vyhodnocován na základě dat z informačního systému BAAN (max. 30 bodů). 20 bodů, vyšší než 95 % 30 bodů.

- Procesní audit – ukazuje výsledek bodového ohodnocení z procesního auditu (max. 20 bodů). U dodavatelů, u kterých ještě nedošlo k procesnímu auditu, se body uděluji takto: lepší dodavatelé 18 bodů, horší dodavatelé 10 bodů.
- Úhrada – zohledňuje platební podmínky a paritu nastavenou s dodavatelem (max. 15 bodů). Platební podmínky kratší 15 dnů – 0 bodů, 15 až 60 dnů – 5 bodů a delší 60 dnů 10 bodů. + 5 bodů při podmínkách DDU/DDP (incoterms – DDU znamená s dodáním clo neplaceno - místo určení).
- Hodnocení nákupčího – subjektivní hodnocení dodavatele daným nákupčím (max. 5 bodů). Subjektivní hodnocení dodavatele daným nákupčím v rozmezí 1 až 5 bodů.

Tatra a. s. má nyní celkem 530 dodavatelů, kteří jsou pomocí těchto kritérií rozdělení do skupin ABC. Do skupiny A jsou zařazeni dodavatelé s body od 85 do 100. Ve skupině B je to 70 až 85 bodů a u skupiny C je to 60 až 70 bodů. Pokud má dodavatel 85 bodů (skupina A, B), nebo 70 bodů (skupina B, C), tak jeho zařazení do konkrétní skupiny záleží na daném kritériu. Například kvalita, je pro podnik důležitější než platební podmínky, tudíž v lepší skupině bude ten dodavatel, co splní podmínky kvality. Dá se říci, že kvalita je nejdůležitějším kritériem. V Tatra, a. s. je kvalita definovaná takto: je to požadavek, který určuje shodu s důležitými kritérii daných výrobků. Je důležitá pro uspokojování potřeb jak klientů, tak podniku Tatra, a. s. Jakost se dá změřit a může být faktorem, který představuje konkurenční výhodu. Jestliže chceme vyrábět kvalitní výrobky, musíme také nakupovat takto kvalitní materiál a další vstupy. Automobily s vysokou jakostí jezdí plynuleji, rychleji a mají delší životnost. Všeobecné obchodní podmínky jsou uvedeny v příloze č. 3.

Postup zpracování dat obrázku je jednoznačně určen ve směrnících Tatra, a. s., schválenou ředitelem nákupu. Obsah obrázku 4.1 říká číselné rozdělení dodavatelů do skupin A (nejspolehlivější dodavatelé s vysokým počtem bodů), B (spolehliví dodavatelé) a C (dodavatelé, na které nebere Tatra, a.s. až tak velký zřetel).

Výsledek stávajícího hodnocení dodavatelů Tatra, a. s. za 1. pololetí roku 2012 názorně ukazuje následující obrázek.

Obr. 4.1 Rozdělení dodavatelů za 1. pololetí roku 2012

| Období | Celkem dodavatelů | Dodavatelé skupiny | | |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|---------|-----|
| | | A | B | C |
| 1. pololetí roku 2012 | 601 | 501 | 88 | 12 |
| | 100 % | 83,35 % | 14,65 % | 2 % |

(Zdroj: Tatra, a. s.)

Jedním z cílů této práce je vytvořit hodnocení dodavatelů přímého materiálu a jejich zařazení do skupiny A, B, C na 2. pololetí roku 2012. Počet dodavatelů se snížil z 601 dodavatelů na 530 dodavatelů. Analyzuje se pomocí otázek, které jsou rozhodující pro spolupráci s dodavatelem a následně se přiřazují body a zařazují se dodavatelé do skupin A, B, C.

Pro příklad uvedeme dodavatele Reiter CZ s.r.o., který sídlí v Ústí nad Orlicí a je předním světovým výrobcem strojních zařízení a ucelených systémových řešení. Ve firmě je zaveden SAP systém. Nebyly zjištěny žádné závažné problémy. Dodavatel je certifikován dle ISO 9001 a neustálým zlepšováním procesu je úspěšně konkurenceschopný. Výrobní proces je řízen přes SAP systém. Pracovní postupy jsou dobře zpracovány a vedeny v podobě fotonávodů s popisem jednotlivých operací, ale chybí označení či upozornění na kritická místa procesu. Chybí balící předpisy pro jednotlivé díly. Díly jsou systematicky uskladněny a uskladnění je systémově řízeno. Zmetky jsou řádně označeny a opatřeny protokolem. Firma vlastní tým konstruktérů i nástrojovou dílnu. Výsledné hodnocení dodavatele je 86 bodů. Otázky jsou uvedeny v příloze č. 2.

4.1.1 Vlastní hodnocení dodavatelů skupiny C v Tatra, a. s.

Dále se práce věnuje analýze dodavatelů za 2. pololetí roku 2012. Jak již bylo uvedeno, počet dodavatelů se snížil z 601 na 530 dodavatelů. Je příznivé, že se tohle číslo snižuje, jelikož tak Tatra šetří náklady na objednání, dodávku a skladování. Nejlepší variantou je, aby dodavatel ze skupiny A nebo B byl schopen dovážet materiál, který zatím dodává dodavatel skupiny C. Je žádoucí, aby k jednomu výrobku, který putuje jednou dílnou, dovážel jeden dodavatel všechny součásti. To je ovšem v Tatře nereálné. Podnik se nechce vzdát dodavatelů, se kterými má vytvořené dobré vztahy a dodavatelů, kteří splňují kritéria daná Tatro, a. s. Seznam dodavatelů skupiny C je uveden v příloze č.1.

Tatra, a. s. spolupracuje s velkou řadou důležitých dodavatelů, kterých by se velmi nerada vzdala. Analýza za 2. pololetí roku 2012 se zaměřila především na dodavatele skupiny C, kde se z převážné části zabývá dodavateli, kteří v dostatečné míře nesplňují kritéria daná Tatro, a. s. Někteří dovážejí nekvalitní výrobky, což je velký problém, kvalita je nejdůležitějším kritériem hodnocení. Jiní nesplňují požadavky na včasné dodané dodávky a to ve výrobě způsobuje problémy s nedostatkem materiálu v daném čase, dostatečném množství a požadované kvalitě. Problémem jsou také partneři nevyhovující specifikovaným požadavkům, tito dodavatelé jsou zařazeni do skupiny D.

Mezi dodavatele skupiny D patří:

- Dodavatel 1 – jde o německý podnik s pobočkami po celém světě. Tatře jsou dováženy výrobky z pobočky z Českých Budějovic. Celková vzdálenost Českých Budějovic a Kopřivnice je 370 km, časově to vyjde asi na 4 hodiny. Firma vyrábí kardanové hřídele, které se používají u pohonů motorů, kde se jednotlivé části charakterizují většími pohyby. Tento dodavatel disponuje nejnižším počtem bodů:
 - Incoterms – EXW (Ex works) – Kupující si odveze zboží přímo ze závodu prodávajícího. Zodpovědnost na sebe bere kupující.
 - Procesní audit – jelikož tento dodavatel prošel podmínkami procesního auditu, kde se prováděla jednorázová analýza procesů za účelem zlepšení všech procesů podniku, dostal 20 bodů.

- Úhrada – Platební podmínky jsou kratší patnáct dnů, tudíž dodavatel získal 0 bodů. Splatnost závazků – 0 dnů.
- Dodávky – tato společnost dodává zboží právě včas, podle dodacích podmínek. Jelikož podíl včas dodaného množství materiálu k celkovému dodanému množství je 98 %, tak tento dodavatel získává 30 bodů.
- Kvalita – přicházejí dodávky nekvalitních kusů, musí se hodně položek reklamovat, proto ve kvalitě dodavatel získává 0 bodů.
- Hodnocení nákupčího – jde o subjektivní hodnocení zaměstnancem Tatra, a. s. Daný nákupčí tohoto dodavatele ohodnotí třemi body.
- Celkem – 53 bodů.
- Dodavatel 2 – tento dodavatel dováží nástavby těžkých kovů a vysokozdvížené montážní plošiny. Sídlí v Benešově u Prahy, celková vzdálenost Benešova a Kopřivnice je 345 km. Tato vzdálenost se ujede asi za 3 hodiny a 20 minut. Dodavatel dostal také nejnižší počet bodů.
 - Incoterms – EXW (Ex works) – Kupující si odveze zboží přímo ze závodu prodávajícího. Zodpovědnost na sebe bere kupující.
 - Procesní audit – Tato firma také splnila kritéria důležitá pro procesní audit a podpořila zlepšení procesů v podniku. Díky tomuto podnik vyhověl a dostal 20 bodů
 - Úhrada – taktéž tento dodavatel poskytuje platební podmínky kratší patnácti dnů, což je pro Tatra velice nevyhovující. Podnik získává 0 bodů z tohoto kritéria, které nesplňuje. Splatnost závazků – 0 dní.
 - Dodávky – dodavatel je spolehlivý v dodávání materiálu, podle smluvních dodacích podmínek a splňuje požadavky v tomto kritériu, tudíž dostává plný počet bodů je 30 bodů.
 - Kvalita – nesplňující požadavky na kvalitu je to nejhorší, s čím se můžeme u dodavatele setkat. Tento dodavatel nedováží kvalitní zboží a materiál, z kvality dostává 0 bodů.
 - Hodnocení nákupčího – konkrétní nákupčí, který má tohoto dodavatele na starosti ohodnotil jeho profil známkou 3.
 - Celkem – 53 bodů.
- Dodavatel 3 – tato společnost pracuje pro Tatra, a. s. pouze zakázkově, tudíž je nákladnější než specializovaná prodejna. Dodavatel dodává kůži na sedadla a na části interiéru. Tento podnik má svou pobočku v Třebelovicích pod Orebem.

Vzdálenost mezi Kopřivnicí a Třebechovicemi pod Orebem je 233 km, časově to vyjde asi na 2 hodiny a 45 minut.

- Incoterms – FCA (Free carier) prodávající má dovézt zboží dopravci, kterého určí kupující. Vyplatí peníze dopravci na stanoveném místě.
- Procesní audit – jelikož dodavatel prošel bodováním procesního auditu a splnil podmínky dané pro procesní audit, tak v této kategorii získal 20 bodů.
- Úhrada – tento dodavatel dává velice krátké platební lhůty, tudíž není pro Tatra, a. s. tak zajímavý. Platební podmínky jsou kratší než patnáct dnů. Bodové ohodnocení z tohoto kritéria je nulové. Splatnost závazků je 0 dnů.
- Dodávky – co se týče úplnosti a přesnosti dodávek, tak s tímto dodavatelem nejsou větší problémy. Splňuje veškeré nároky související s dodáním zboží. Bodové ohodnocení je 30 bodů.
- Kvalita – nedostatečná kvalita vede k velkým problémům jak ve výrobě, tak i u konečného spotřebitele. Kvalita je jedním z nejdůležitějších kritérií a tento dodavatel ho nesplňuje. Získává 0 bodů.
- Hodnocení nákupčího – Tato společnost má ty stejné předpoklady, jako dvě předchozí, dokonce i stejné bodové ohodnocení. Hodnocení nákupčího je 3 body.
- Celkem – 53 bodů.
- Dodavatel 4 – tato společnost distribuuje do Tatry, a. s. motory, palivové systémy, filtraci až z daleké Velké Británie, kde se nachází jedno z prodejních a výrobních zařízení. Jelikož se nenachází pobočka v České republice, je distribuce těchto výrobků velice nákladná. Vzdálenost mezi městy Huddersfieldem a Kopřivnicí je 1 965 km, délka této trasy je asi časově 19 hodin.
 - Incoterms – EXW (Ex works) – Kupující si odveze zboží přímo ze závodu prodávajícího. Zodpovědnost na sebe bere kupující.
 - Procesní audit – společnost prošla podmínkami procesního auditu. Splnila všechna kritéria. Z procesního auditu má 20 bodů.
 - Úhrada – bohužel i tento podnik neumožňuje, aby mu Tatra, a.s. zaplatila později, než do patnácti dnů. Pro Tatra, a. s. je to velice nevýhodné. Společnosti uděluje 0 bodů z tohoto kritéria. Splatnost závazků – 0 dnů.

- Dodávky – v tomto ohledu není s dodavatelem žádný problém. Dováží zboží tak, jak je uvedeno ve smlouvě bez jakýchkoliv zpoždění nebo nedodržení dodacích podmínek. Má 30 bodů.
- Kvalita – dodávané položky jsou pro podnik velice nekonformní a nemůže je vždy použít ve výrobě. Vznikají problémy s reklamacemi už jen tím, že se musí vyřizovat. Z tohoto důvodu má tato společnost 0 bodů z kvality dodávaných položek.
- Hodnocení nákupčího – s tímto partnerem se velice dobře spolupracuje, nevázne komunikace mezi nákupčím Tatry, a.s. a dodavatelem. Od nákupčího dostává 4 body.
- Celkem -54 bodů.
- Dodavatel 5 – od této společnosti se nakupují různé produkty, mezi které např. patří – autoklimatizace, elektrické ovládání oken, alarmy, autobaterie. Tato společnost má pobočku v Olomouci. Výrobky, co dováží tento podnik Tatře, a.s. distribuuje více dodavatelů, tudíž je lepší počet těchto partnerů protřídit. Vzdálenost Olomouce a Kopřivnice je 74 km (1 hodina cesty).
 - Incoterms – FCA (Free carier) Prodávající má dovézt zboží dopravci, kterého určí kupující. Vyplatí peníze dopravci na stanoveném místě.
 - Procesní audit – stejně jako všichni ostatní, tak i tento dodavatel uspěl v procesním auditu. Taktéž dostává 20 bodů.
 - Úhrada – tato společnost prodloužila platební podmínky na patnáct až šedesát dnů splatnosti závazků. To je pro Tatra, a. s. výhodnější. Čím delší platební lhůty, tím lepší. Tento partner dostává z tohoto kritéria bodové ohodnocení 5 bodů. Splatnost závazků je 30 dnů.
 - Dodávky – co se týká dodacích lhůt, s tímto partnerem není žádný problém. Taktéž dodává zboží tak, jak je domluveno ve smlouvě. Bodové ohodnocení je 30 bodů.
 - Kvalita – Tatra, a.s. se setkává s vysokým podílem neshodných položek. Vznikají problémy s nekvalitně provedenými kusy. Dodavatel získává 0 bodů.
 - Hodnocení nákupčího - velice špatná spolupráce, nekomunikativnost a neochota o něčem jednat. Tento dodavatel získává pouze 1 bod od zaměstnance Tatry a. s. pověřeného tomuto hodnocení.
 - Celkem – 56 bodů.

- Dodavatel 6 – společnost pochází z dalekého Madridu. Je to dodavatel nádrží z hliníku pro průmyslová vozidla. Vzdálenost Madridu a Kopřivnice je 2 648km, to je časově asi 25 hodin.
 - Incoterms – FCA (Free carier) Prodávající má dovézt zboží dopravci, kterého určí kupující. Vyplatí peníze dopravci na stanoveném místě.
 - Procesní audit – dodavatel splnil podmínky procesního auditu. Z bodového ohodnocení získal 20 bodů.
 - Úhrada – platební lhůty poskytuje v rozmezí pěti až šedesáti dnů. Pro Tatra je to přínosem. Z tohoto kritéria, které sice není nejdůležitějším, partner získal 5 bodů. Splatnost závazků je 30 dní.
 - Dodávky - dodávky jsou splněny podle potřeby a domluvy. Neexistují větší potíže. Podnik z přesnosti a úplnosti dodávek získává ohodnocení 30 bodů.
 - Kvalita – zase se zde setkáváme s problémem podivných kusů, které nejsou využity ve výrobním ani jiném procesu. Nesplnění kritéria kvality je ten největší problém. Dodavatel má 0 bodů.
 - Hodnocení nákupčího – průměrná spolupráce s daným nákupčím. Jeho subjektivní hodnocení jsou 3 body.
 - Celkem – 58 bodů.
- Dodavatel 7 – mezi výrobky, které tento dodavatel poskytuje, patří pojistné kolové šrouby a matice, diskové matice a čepy, utahovací klíče pro matice na nákladní automobily atd. Dodavatel pochází z Hlinska, vzdálenost Kopřivnice a Hlinska je 199 km, to jsou asi 2,5 hodiny cesty.
 - Incoterms – EXW (Ex works) – Kupující si odveze zboží přímo ze závodu prodávajícího. Zodpovědnost na sebe bere kupující.
 - Procesní audit – dodavatel splnil kritéria procesního auditu. Získal 20 bodů.
 - Úhrada – tato společnost také umožňuje zaplacení závazků v rozmezí pěti až šedesáti dnů. Tudíž z tohoto kritéria má 5 bodů. Splatnost závazků je 30 dnů.
 - Dodávky – spolehlivost dodávek jak včasných, tak úplných. Podnik si zasluhuje 30 bodů.

- Kvalita - opět se setkáváme s nekvalitními dodanými položkami. Není vhodné spolupracovat s dodavatelem, který dováží nejakostní dodávky. Tento partner má 0 bodů.
- Hodnocení nákupčího - průměrná spolupráce v běžných věcech. Nákupčí ho hodnotí třemi body.
- Celkem – 58 bodů.
- Dodavatel 8 – tato společnost provádí pro Tatra, a. s. nástřiky plechových dílů již od roku 1993. Taktéž nástřiky odlitků oceli, určené pro export do zahraničí. Společnost sídlí v Příboře vzdáleném 9,2 km, což je velice výhodné. Z Příbora do Kopřivnice je cesta dlouhá asi 10 minut. Dopravní náklady klesají a komunikace stoupá.
 - Procesní audit – tato společnost také prošla procesním auditem a splnila jeho podmínky. Má 20 bodů.
 - Úhrada – platební lhůty má taktéž mezi pěti až šedesáti dny. Tatra, a. s. musí v tomto rozmezí uhradit své závazky. Partner získává 5 bodů z tohoto kritéria. Splatnost závazků je 30 dnů.
 - Dodávky – podnik disponuje se spolehlivými, včasnými a úplnými dodávkami podle podmínek stanovených ve smlouvě. Tudíž získává 30 bodů.
 - Kvalita – ani zde se nedočkáme kvalitního provedení nakoupených služeb, to znamená 0 bodů.
 - Hodnocení nákupčího – velice dobrá komunikace a spolupráce obou stran. Subjektivní hodnocení nákupčího Tatry, a. s. jsou 4 body.
 - Celkem – 58 bodů.
- Dodavatel 9 – tento podnik, který je známým výrobcem trubkových spojení z temperované litiny, je také dlouholetým partnerem Tatry, a. s. Společnost s jednou z residencí v Olomouci, což je 83 km (1 hodina cesty) od Kopřivnice, vyrábí výrobky i provádí služby pro Tatra, a. s.. Jeho ohodnocení také není moc příznivé.
 - Incoterms – FCA (Free carier) Prodávající má dovézt zboží dopravci, kterého určí kupující. Vyplatí peníze dopravci na stanoveném místě.
 - Procesní audit - dodavatel prošel hodnocením procesního auditu. Z tohoto důvodu má 20 bodů.

- Úhrada – i platební lhůty dává celkem únosně. Tatra, a. s. musí zaplatit své závazky této společnosti ve lhůtě od pěti až šedesáti dnů, proto z tohoto kritéria má 5 bodů. Splatnost závazků je 30 dnů.
- Dodávky - na tuto společnost se dá v této oblasti velice spolehnout. Včasné dodávky z většiny případů zaručují tomuto podniku plný počet bodů z toho kritéria. Dodavatel získává 30 bodů.
- Kvalita – bohužel i zde se setkáváme s vysokým podílem nejakostních položek k celkovému množství dodaných kusů. Společnost má 0 bodů.
- Hodnocení nákupčího – velice dobré dlouholeté vztahy a dobrá komunikace jak ze strany Tatry, a. s., tak ze strany tohoto partnera. Subjektivní hodnocení dodavatele nákupčím jsou 4 body.
- Celkem – 59 bodů
- Dodavatel 10 – tato slévárna už také s Tatro, a. s. spolupracuje delší dobu. Vyrábí pro ni různé oceli, litiny a slitiny. Společnost pochází z Kdyně, vzdálenost mezi městy Kdyně a Kopřivnice je 505 km. Časově je tato trasa dlouhá 5 hodin.
 - Incoterms – FCA (Free carier) Prodávající má dovézt zboží dopravci, kterého určí kupující. Vyplatí peníze dopravci na stanoveném místě.
 - Procesní audit – tento podnik prošel hodnocením procesního auditu. Z tohoto důvodu získává 20 bodů.
 - Úhrada – Tatra, a.s. má možnost zaplatit závazky této společnosti ve lhůtě pěti až šedesáti dnů. Díky tomuto kritériu, které tato společnost nabízí, dostává 5 bodů. Splatnost závazků je 30 dnů.
 - Dodávky – zde se na včasnost a spolehlivost dodávek taktéž nedá stěžovat. Vše probíhá tak, jak má. Partner má 30 bodů.
 - Kvalita - opět nepřichází jakost do Tatry, a. s. Nekvalitní výrobky jsou to nejhorší, co může být. V tomto kritériu se na dodavatele vůbec nedá spolehnout. Má 0 bodů.
 - Hodnocení nákupčího - velice dobrá spolupráce. Domluva mezi oběma stranami je velmi příznivá. Hodnocení nákupčím Tatry, a.s. tohoto dodavatele jsou 4 body.
 - Celkem – 59 bodů.

- Dodavatel 11 – tato společnost je předním světovým dodavatelem brzdových a řídicích systémů pro automobily. I cena je vyšší. Dodavatel sídlí v Liberci, vzdálenost mezi městy Kopřivnice a Liberec je 323 km.
 - Incoterms – EXW (Ex works) – Kupující si odveze zboží přímo ze závodu prodávajícího. Zodpovědnost na sebe bere kupující.
 - Procesní audit – dodavatel prošel procesním auditem Tatry, a. s. a má 20 bodů.
 - Úhrada – taktéž platební podmínky má stejné jako pár dalších dodavatelů. Tatra, a.s. musí tomuto partnerovi platit své závazky ve lhůtě pěti až šedesáti dnů. Proto 5 bodů. Splatnost závazků je 30 dnů.
 - Dodávky – včasnost, úplnost a spolehlivost dodávek. Z této podmínky společnost získává plný počet bodů, to je 30 bodů.
 - Kvalita - ani zde nemůžeme kvalitu ohodnotit jinak než 0 body.
 - Hodnocení nákupčího – velice dobrá komunikace obou stran. S partnerem se dá domluvit i komunikovat bez větších problémů. Subjektivní hodnocení nákupčího jsou body.
 - Celkem – 59 bodů.
- Dodavatel 12 – je to společnost zaměřující se mimo jiné na výrobu zapalovacích systémů. Existuje rovněž dlouholetá spolupráce Tatry, a. s. s tímto partnerem, který sídlí v Morkovicích – Slížanech. Vzdálenost mezi těmito městy je asi 118 km, tj. 1 hodina a 30 minut.
 - Incoterms – EXW (Ex works) – Kupující si odveze zboží přímo ze závodu prodávajícího. Zodpovědnost na sebe bere kupující.
 - Procesní audit – podnik taktéž prošel procesním auditem v Tatra, a.s. získává proto 20 bodů.
 - Úhrada - platební lhůta je 30 dnů, splňuje tedy podmínku pro udělení pěti bodů, kdy by měl být tento termín v rozmezí 5ti až 60ti dnů. Splatnost závazků je 30 dnů.
 - Dodávky – Na dodávky se u této společnosti také nedá stěžovat. Podnik získává 30 bodů.
 - Kvalita – ani zde se nedočkáme kvalitně provedených položek. Výrobky přicházejí v nekvalitním provedení. Tomuto dodavateli musíme z tohoto důvodu udělit 0 bodů.

- Hodnocení nákupčího – subjektivní hodnocení daným nákupčím je pozitivní, zaměstnanci Tatry, a.s. se dobře komunikuje i domlouvá s touto společností. Dodavatel získává 4 body.
- Celkem – 59 bodů.

Výsledky provedené analýzy dodavatelů za 2. pololetí roku 2012 ukazuje následující obrázek.

Obr. 4.2 Rozdělení dodavatelů za 2. pololetí roku 2012

| Období | Celkem dodavatelů | Dodavatelé skupiny | | | |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|-------|--------|--------|
| | | A | B | C | D |
| 2. pololetí roku 2012 | 530 | 458 | 46 | 14 | 12 |
| | 100 % | 86,42 % | 8,68% | 2,64 % | 2,26 % |

(Zdroj: vlastní výpočet)

Všichni partneři, zařazení do skupiny D jsou problémoví. Nesplňují kritéria daná Tatrou, a. s., zejména co se týče kvality výrobků a služeb. Nákupní ředitel, popřípadě jeho podřízení, kteří mají tyto dodavatele na starosti, musí rozhodnout, zda s těmito dodavateli spolupracovat dále a pokusit se o jejich zlepšení, nebo s nimi rozvázat partnerské vztahy a ukončit smlouvu. V tomto případě je nejlepším návrhem se těchto partnerů vzdát z důvodu vysokého počtu dodavatelů, jejich část prochází insolvenčním řízením, tudíž spolupráce s nimi musí být ukončena.

4.2 Analýza dodavatelů skupiny D podle jejich vzdálenosti

Nyní se práce zaměří na dodavatele skupiny D, podle jejich vzdálenosti od Tatry, a. s. Tato analýza se provádí z důvodu vysokých transakčních nákladů, mezi které patří:

- Náklady na dopravu – pohonné hmoty, opotřebení automobilu, dálniční známky, cla...,
- náklady na komunikaci – komunikace s tuzemským dodavatelem je levnější než komunikace se zahraničním dodavatelem,
- administrativní náklady.

Rozhodování mezi variantami zahraničních nebo tuzemských dodavatelů je také velmi obtížné. Zahrnuje mnoho dalších otázek, které se týkají kvality, jména a značky a specializace dodavatele nebo například monopolního podniku, který je pouze zahraničním. Co se týče kvality, tak ani jeden dodavatel skupiny D nesplnil požadavky kladené na kvalitu výrobků a služeb. Tatra, a.s. se nechce moc se svými dodavateli loučit, poněvadž má s většinou z nich vytvořeny dlouhodobé a pevné vztahy. Vznikají ovšem také náklady z rozmanitosti. A při takovémto počtu dodavatelů jsou už celkem vysoké.

Nyní si dodavatele skupiny D rozdělíme na dodavatele sídlící nejdál od Tatry, a. s. až po dodavatele sídlící nejbližší firmy Tatra, a. s.:

- Partner, jehož vzdálenost od našeho podniku dosahuje až 2 648 km je dodavatel 6. Než výrobky doputují tuto vzdálenost, bude to trvat celých 25 hodin. Taktéž je nutno použít více druhů přepravy. Zejména přepravu leteckou a silniční. Transakční náklady zde budou velice vysoké.
- Dalším zahraničním dodavatelem a druhým nejvíce vzdáleným z naší dvanáctky je dodavatel 4. Jeho vzdálenost činí 1 965 km od Tatry, a.s. Zboží od tohoto dodavatele by putovalo necelých 19 hodin. Transakční náklady budou ještě vyšší, než u dodavatele 6, protože se zde musí využít nejen letecké a silniční dopravy, ale také dopravy lodní.

- Již půjde jen o tuzemské dodavatele, třetí v pořadí nejdál je dodavatel 10, který je vzdálen 505 km, tuto vzdálenost je možno ujet za 5 hodin.
- Čtvrtý v pořadí je dodavatel 1. Tato společnost sídlí 370 km daleko od Tatry, a. s. Tuto vzdálenost překoná za 4 hodiny.
- Pátý podnik sídlí 345 km daleko, to je 3 hodiny a 21 minut cesty. Je to dodavatel 2.
- Šestý podnik nejdále od Kopřivnice je společnost z Liberce. Tato vzdálenost dosahuje 323 km, tj. 4 hodiny, je to dodavatel 11.
- Sedmým podnikem se stal podnik vzdálený 233 km, časově to jsou asi 2 hodiny a 40 minut, jde o dodavatele 3.
- V pořadí osmý nejvzdálenější partner je dodavatel 7. Jeho vzdálenost od Tatry, a. s. dělá 199 km. Tato trasa se dá ujet za 2 hodiny a 25 minut.
- Dodavatel 12 je vzdálen 118 km, stává se tedy devátým nejvzdálenějším podnikem skupiny D. Časově je tato vzdálenost asi 1 hodina a 30 minut.
- O desáté a jedenácté místo se spolu dělí dva podniky sídlící v Olomouci, jde o dodavatele 5 a dodavatele 9. Olomouc je vzdálen 83 km, což je asi 1 hodina cesty.
- Nejbližším podnikem naší kopřivnické společnosti je dodavatel 8 z Příbora. Vzdálenost měst Kopřivnice a Příbor je 9,2 km, což je 10 minut cesty.

Dodavatelé skupiny D jsou seřazeni v pořadí od nejvzdálenějšího po nejbližšího takto:

Dodavatel 6 – dodavatel 4 – dodavatel 10 – dodavatel 1 – dodavatel 2 – dodavatel 11 –
dodavatel 3 – dodavatel 7 – dodavatel 12 – dodavatel 5 – dodavatel 8.

Podle kritérií v předchozí analýze je dodavatel 1 nejhorší a dodavatel 12 nejlepší ze skupiny D.

4.3 Návrh na zlepšení

Tatra, a. s. disponuje širokou škálou dodavatelů. Tato skutečnost ovlivňuje nejen její náklady, ale také náročnost řízení dodavatelského řetězce. Čím více dodavatelů, tím více je potřeba pracovníků, kteří budou mít tyto dodavatele na starosti. Tato starost spočívá jak v evidenci dodavatelů, tak v komunikaci s nimi či v neustálém výběru z jednoho z nich. Bohužel Tatra, a. s. se nechce vzdát většiny obchodních partnerů z důvodu zvýšení rizika při potížích s dodavatelem, také se zde naskytuje lepší možnost smlouvání nižší ceny z důvodu cenových rabatů. Z dodavatelů si tak může vybírat toho levnějšího či spolehlivějšího. Ovšem vznikají díky tomu vysoké celkové náklady na nákup, mezi které patří např. náklady na volbu dodavatele, objednání a komunikaci s partnery, přejímku zboží a průběžné hodnocení dodavatelů.

Nejlepším návrhem řešení tedy je: z poskytnutých informací o dvanácti analyzovaných dodavatelích, kteří se umístili ve skupině D, rozvázat partnerské vztahy. Ani jeden z těchto partnerů nesplňuje nejdůležitější požadavek, kterým je kvalita poskytovaných výrobků a služeb.

Se všemi dodavateli i ze skupiny B a C, kteří nedisponují nejvyšším počtem bodů (30 bodů) z kvality, by bylo nejvhodnější ukončit jejich dodávky do Tatry, a. s. Tyto dodavatele uvádím v **příloze č. K** čemu tomuto podniku budou produkty, které nesplňují jakost na sto procent?

Dále velkým problémem dodavatelů z vytvořené skupiny D jsou jejich platební podmínky. Čtyřem z nich musí Tatra, a. s. platit závazky ihned. Je to velkou nevýhodou, protože s těmito penězi by mohl náš podnik disponovat. Čím delší jsou poskytnuty platební lhůty, tím je to pro Tatra, a. s. výhodnější a naopak. Dalším osmi dodavatelům může Tatra, a. s. zaplatit do pěti pracovních dnů, což také není dlouhá doba.

Co se týká posuzovaných dodávek, tak všichni partneři skupiny D uspěli na sto procent. Dodávky plní podle smlouvy, spolehlivě a včas. Stejně tak všichni prošli procesním auditem a získali z tohoto kritéria plný počet bodů.

Nejhorší subjektivní hodnocení nákupčího získal dodavatel 5, je s ním špatná spolupráce a komunikace, získal tedy pouze jeden bod. Třemi body byli ohodnoceni dodavatelé – 1, 2, 3, 6, 7, 8. Veškeré potřeby se s nimi řeší průměrně, není to ani dobré ani tak špatné. Čtyřmi body byli ohodnoceni všichni ostatní dodavatelé – 4, 9, 10, 11, 12. Je s nimi velice příjemná komunikace a spolupráce.

I přes tato kladná hodnocení navrhujeme se všemi dodavateli analyzované skupiny D ukončit obchodní spolupráci. Důvodem je právě nesplnění požadavků kvality vstupů.

5 Závěr

Hlavním úkolem logistiky je poskytnout potřebný materiál, v potřebném množství, čase a požadované kvalitě s vynaložením co nejnižších nákladů na objednání, dopravu, skladování, zásoby atd. S tímto procesem souvisí mnoho dílčích úkolů, které je potřeba optimalizovat. Nákupní logistika v podniku zabezpečuje kvalitní tok informací, čímž zefektivňuje a snižuje logistické náklady, tím poskytuje nástroj k efektivnímu rozhodování a řízení podniku.

Cílem této práce bylo analyzovat dodavatele Tatry, a. s. Tato analýza se prováděla v 2. pololetí roku 2012, s pomocí několika nákupčích podniku. Od této doby se v Tatře, a. s. toho mnoho změnilo. Nejdříve našla nové investory pro své činnosti, ale začátkem března roku 2013 se dostala do exekuce, poněvadž neplatila své závazky včas. Hospodaření této společnosti již bylo dlouhodobě ztrátové. Tatra, a.s. byla 15. března vydražena, původní americký majitel byl nahrazen majitelem českým. Od 5. dubna 2013 se firma nově nazývá TATRA TRUCKS, a.s., Kopřivnice.

První část práce definuje logistiku, nákup a analýzu dodavatelů. Další část práce je zaměřena na charakteristiku podniku Tatra, a. s., ve kterém byla tato analýza dodavatelů prováděna. Třetí část práce je částí praktickou a obsahuje konkrétní analýzu dodavatelů Tatry, a. s.

Oddělení nákupu a nákupní logistiky společnosti rozděluje své dodavatele do skupin A, B a C podle různých kritérií. Nejspolehlivější dodavatelé jsou zařazeni do skupiny A a nejméně spolehliví do skupiny C.

Bakalářská práce se věnuje podrobně dvanácti obchodním partnerům skupiny C. Pro tyto dodavatele byla vytvořena skupina D, protože ani jeden z nich nesplnil dané podmínky požadované firmou Tatra a. s. Bylo zjištěno, že někteří z těchto dodavatelů skupiny D dovážejí své produkty ze značných vzdáleností do Kopřivnice. Touto vzdáleností narůstají transakční, objednáací, dodací a jiné náklady. Jde zejména o dodavatele 6 a dodavatele 4, u kterých se využívá více druhů dopravy.

Závěrem vyplývajícím z této práce je návrh, aby kopřivnická společnost ukončila vztahy se všemi dodavateli, kteří nesplňují daná kritéria. Zmíněná doporučení jsou nastíněna v předešlé kapitole.

Seznam použité literatury:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-6724-6.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Martin HÁJEK a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2.vyd. Praha: Grada 2012. 527s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press a.s., 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing a management*. 12.vyd. Praha: Grada 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. 1.vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. 117 s. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [7] MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Logistika I*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2007. 117 s. Studijní opora pro distanční vzdělávání. ISBN 978-80-248-1419-3.
- [8] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [9] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. 227 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0.

Elektronické zdroje:

- [1] Informace o společnosti. Dostupné na: <http://www.tatra.cz/o-spolecnosti/historie-tatry/historie-vyroby/>

Další zdroje:

[1] Interní materiály společnosti Tatra, a. s.

[2] Údaje poskytnuté společností Tatra, a. s.

Seznam zkratek:

AQAP – Allied Quallitt Assurance Publication: spojenecká publikace k ověřování jakosti

IS BAAN – informační systém řízení zásob a nákupu používaný Tatra, a. s.

ISO – International Standard Organization: soustava mezinárodních standardů

MRP – Material Requirement Planing: plánování materiálových požadavků

PPQ – pracovní postup jakosti v TATRA, a.s., Kopřivnice

SAP – Systems - Applications - Products in data processing – Systémy, aplikace a produkty ve zpracování dat

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013



Daniela Buzková

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam dodavatelů skupiny C

Příloha č. 2 – Hodnocení dodavatelů – otázky

Příloha č. 3 – Všeobecné obchodní podmínky